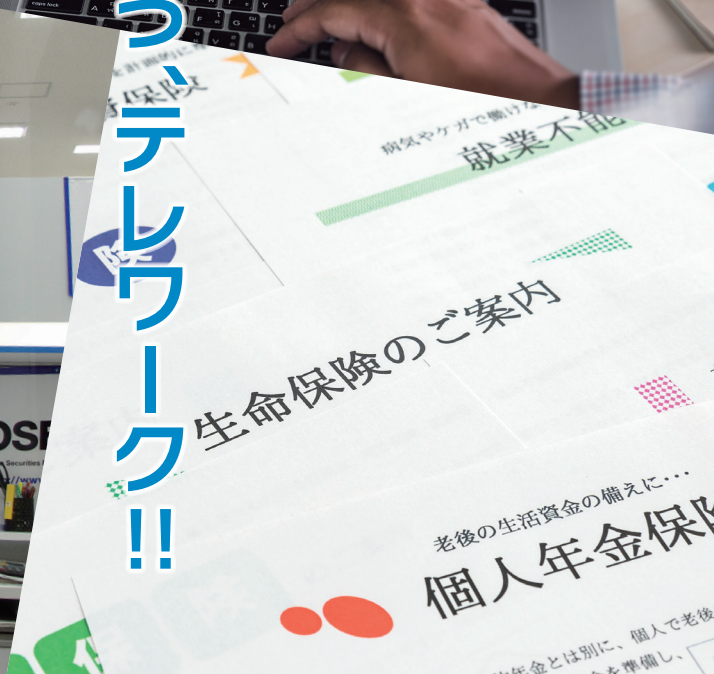


TELEWORK 活用ヒント

TELEWORK
HANDBOOK
金融業・保険業

はじめよう、テレワーク!!



テレワークとは

テレワークとは、ICT(情報通信技術)を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方のことです。

3
つ
の
テ
レ
ワ
ー
ク
形
態

在宅勤務

自宅を就業場所とする勤務形態。通勤負担が軽減されるほか、BCP対策としても有効。

モバイル勤務

外出先、移動中や、カフェなどを就業場所とする働き方。移動時間を有効に活用することができる。

サテライトオフィス勤務

オフィス以外の遠隔勤務用の施設を就業場所とする働き方。職住近接の環境を確保することができる。

INDEX

業界を取り巻く現状・課題	2
課題解決	3
本格展開事例 株式会社みずほ銀行	5
本格展開事例 株式会社北都銀行	7
本格展開事例 岩井コスモ証券株式会社	8
本格展開事例 ライフネット生命保険株式会社	9
本格展開事例 アクサ損害保険株式会社	10
Telework 導入プロセス	11



収益基盤の低下とデジタル化の進展の中 働き方改革を進め、高付加価値のビジネスモデル構築が急務

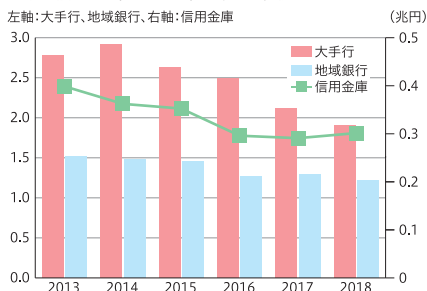
国内市場縮小と低金利環境 デジタル化の加速的な進展

金融業・保険業は、銀行、信用金庫、証券、生命保険、損害保険、クレジットカード等に大きく分けることができます。

こうした様々な分野にわたる金融業・保険業を取り巻く環境は、近年、高齢化の進展や人口減少といった社会的変化や長期化するマイナス金利等の金融環境変化、規制緩和による異業種との競争激化等があり、各企業の収益基盤を脅かしています。

以下の図に示すように、都市銀行や地方銀行、信用金庫の基礎的収益であるコア業務純益は低下傾向が続いています。保険会社においても、生産年齢人口の減少による国内保険市場の縮小や長寿化による医療・介護費用の負担増加、自然災害の激甚化といった状況が収益に影響を及ぼすリスクを高めています。また、雇用状況は厚生労働省「雇用動向調査」によると、2018年上期の全産業の欠員率(未充足求人数/常用労働者数)は2.7%と人手不足が深刻ですが、それと比べ、金融業・保険業は0.3%と低く推移しています。一方、金融とICTとを融合したフィンテック等、近年のデジタル化の進展は、預金、融資、決済、投資・資産運用等において、新たな金融サービスを期待させています。同様に、保険分野も、デジタル化や自動運転技術の進展等に伴う変化により、新たな保険ニーズの出現が予想されています。企業は、今後の経営戦略を推進する上で、これら経営環境の変化に迅速に対応していくことが重要となっています。

■銀行・信用金庫のコア業務純益推移



出典：日本銀行 金融システムレポート別冊シリーズ「銀行・信用金庫決算」
※コア業務純益=資金利益+非資金利益-経費

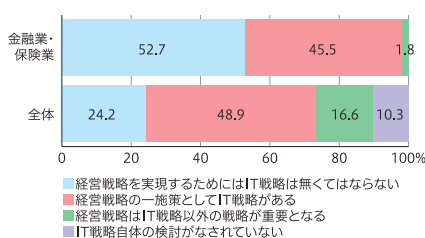
ICTを活用した業務の効率化 テレワーク導入で優秀な人材を確保

こうした状況の中で、構造改革を進め新たな収益基盤を見出すために、企業は、ICTを活用した生産性向上と働き方改革を求められています。日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査2019」によると、金融業・保険業は経営戦略を実現するためにはIT戦略が重要とする割合が非常に高く、ほぼ全社(98.2%、「経営戦略を実現するためにIT戦略はなくてはならない」+「経営戦略の一施策としてIT戦略がある」)が重要と考えています。

従来のように、人手が潤沢にあることを前提とした業務の進め方は見直す必要があります。AI(人工知能)やRPA(ロボットによる業務の自動化)といった技術を活用し、既存業務の棚卸しを進め、従来の定型業務を圧縮することで業務を効率化することができます。そこで創出された時間は、付加価値の高いコア業務に充て、デジタル時代に対応したサービスの創出に配分する等が求められています。新たなビジネスモデルへの事業構造転換は今後の課題であり、新たな金融・保険サービスの担い手となる優秀な人材の確保・育成が必要とされています。

テレワークは、ICTと親和性が高く、紙ベースの業務を電子化へと促進し、Web会議やコミュニケーションツール、グループウェアといった技術を活用しますので、業務のデジタル化と生産性向上に役立ちます。こうした働き方改革は、共働き世帯や時間の制約がある職員が継続的に就業できるとともに、優秀な人材の確保につながるといえます。

■経営戦略とIT戦略の関係性



出典：一般社団法人日本情報システムユーザー協会「企業IT動向調査2019」

テレワークを活用した働き方改革が活発化 ICT化により、社員のみならず企業としての効果も

金融業・保険業において、デジタル化の時代における新たなビジネスモデルの構築が始まっています。テレワークの導入はその流れの中で重要な役割を果たし、社員のライフイベントに対する働き方改革という側面に加え、企業が存続していくための手段、サービス向上の一手となっています。お客様の金融資産等の個人情報を取り扱うことが多い、金融業・保険業においてテレワーク導入を心配する声もありますが、実施者の声を反映しながら、制度導入に踏み切る企業が増えてきています。

育児・介護という側面だけではなく、 事業継続の観点からもテレワークを注目

企業にとって社員のライフイベントへのケアは外せないテーマの一つです。育児や介護等の家庭の事情でこれまでと同様に働けなくなる社員に対して、それに対応した勤務環境を用意することで、優秀な社員の継続雇用を図ることができるようになります。その手段としてテレワークの導入は効果的です。

ライフネット生命保険株式会社では、子育て世代の働きやすい環境作りを提供するためにテレワークを導入しています。テレワークによる在宅勤務を利用し、育児と仕事の両立が可能になった社員が出てきています。また、テレワークは災害時の交通機関の混乱や、国際的なイベントによる通勤困難者の発生等への対応にも期待されています。アクサ損害保険株式会社では、コールセンターでも在宅勤務を制度化しており、オペレーターは自宅でコールセンター業務を行う



ことができます。

これは、近年増加している天候による災害時の対応が発端になっており、事業を継続し、適切なお客様対応を行うための手段としてテレワークが活用されています。テレワークは、社員のライフイベントへの対応だけではなく、事業継続の側面も担っていく制度だといえます。

テレワークを体験することが不安払拭の鍵 実施者の声を基に利用しやすいテレワーク制度へ

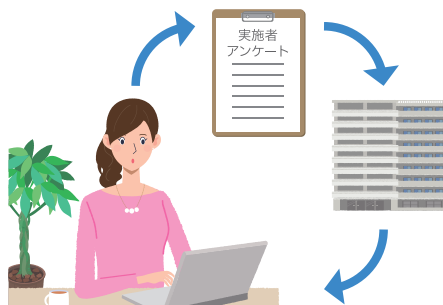
社内のコミュニケーションに支障が生じるのではないかと、また管理職が社員の労務管理・業績評価を十分に行えなくなるのではないかとという心配から、テレワーク導入に関して不安の声がよく聞かれます。こういった危惧は、どのような制度・ルールを取り入れる時も発生するものです。テレワークが自社にどの程度有効かは、試してみないと分かりませんので、「まずは、やってみる」という精神で、スモールスタートしてみてください。

ください。

株式会社みずほ銀行では、まさしく「まずは、やってみる」をスローガンに掲げ、累計2,000名の社員がテレワークを体験しています。最初は不安の声はありましたが、社員にテレワークを体験してもらい、その感想をアンケートで集計しながら改善につなげました。体験することで、生産性の向上等、効果が実感できるという声が挙がっています。こうした取組は、各社同様で、ライフネット生

命保険株式会社、株式会社北都銀行、岩井コスモ証券株式会社においても、実施者アンケートを行い、次のステップへと展開しています。

特に岩井コスモ証券株式会社では、テレワークの運用において営業職の声を反映させることで、お客様への対応を広げ、営業効率の向上につながる成果を出しています。テレワークの導入は、社員も企業も体験し、実施者の声に耳を傾けていくことが制度化への一歩となりそうです。



金融業・保険業でもテレワークの活用工夫 自社に合った業務を見つけ、生産性の向上を実現

金融業・保険業は、現金等を扱う窓口業務やコンサルティングサービスといったお客様に直接対応する業務が多く、また個人情報扱うこともあり、テレワークの導入が難しい側面もあると思われそうですが、テレワークに適した業務は存在します。自社に合ったテレワークの活用は、業務の幅を広げ、働く時間や場所を有効に活用し、生産性の高い仕事が可能になります。タブレット等を利用した在宅勤務やモバイル勤務を取り

入れ、ビジネス変革を起こす動きが始まっています。例えば、岩井コスモ証券株式会社では、タブレットを活用したモバイル勤務による営業強化策を行っています。同社では、タブレットとICTを駆使し、テレワークを活用することで、お客様へのプレゼンテーション強化を図っています。その効果は営業利益の増加・営業品質の向上を実現しています。

また、株式会社みずほ銀行では、社外で行える業務を社員自身が考え、部署ごとに判断する方法でテレワークを推進しています。さらに、株式会社北都銀行では管理職が在宅勤務を活用して業務を行っています。

これらの事例は、テレワークを一つの枠に納めず、自社に合った運用方法を検証することで、制度化させた事例といえます。業務の進め方を柔軟に発想し見直してみることで、テレワーク導入の道が見えてきます。



Next Stage

デジタル化・テレワーク活用が質の高いサービスへ

政府も推進しているキャッシュレス化は、時代の流れといえ、仮想通貨（暗号資産）も今後普及することが予想されます。さらに、AI（人工知能）による融資審査や資産運用、ビッグデータの活用が進むことで、顧客対応が迅速になり、サービス品質も向上していきます。こうしたデジタル化の流れにより、テレワークを活用した新しい働き方が可能となり、社員は働く時間や場所にとらわれず、即時性の高いデジタル情報を駆使し、顧客への対応の品質を向上させることでしょう。また、サテライトオフィスの活用が進展することで、移動時間を軽減し、時間を有効に活用した質の高いサービスを提供する企業が増えてくると考えられます。

デジタル化の推進

■AIやビッグデータの活用

■デジタル情報の共有

働く場所のフレキシブル化

■サテライトオフィスの活用

実施者のアンケートを基にテレワークを改善 3年で2,000名を超える社員が在宅勤務を経験

株式会社みずほ銀行

- 本社所在地：東京都千代田区大手町1-5-5 大手町タワー
- 取締役頭取：藤原 弘治
- 従業員数：29,991名(2019年3月現在)
- 事業内容：普通銀行業務(預金・融資・外国為替・証券・信託代理業務)
- URL：<https://www.mizuho-bank.co.jp/>



「まずは、やってみる」を掲げて 全社員に開かれた在宅勤務制度へ

当行では、様々な金融商品を取り扱っており、業務範囲も多岐にわたっています。そうした中で、早くから社員のワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んできました。社員一人ひとりが多様かつ柔軟な働き方を自立的に選択しながら仕事と生活をバランスさせ、長く働き続けることのできる仕組みの構築・拡充を目指しています。

その一環として、2016年に在宅勤務制度を導入しました。既に全職員に貸与していたタブレット端末を活用し、セキュリティ性の高い仮想デスクトップ機能により、オフィス外でも業務ができる環境を整えました。オフィスにいる時間に制約のある育児両立者を中心に利用が進み、利用者からは「段取りが良くなり仕事の効率が上がった」等、ポジティブな声が多く寄せられました。

こうした利用者の声も踏まえ、2017年には人事部が旗を振り、「まずはやってみる」というスローガンの下、全社的なトライアルを展開しました。トライアルに参加したチームは、メンバー全員が、8週間で最低2回の在宅勤務を行うことがルールです。自宅に限らず、カフェやコワーキングスペースでのモバイル勤務も新たに認めました。トライアルには、事務局の当初の予想を上回る1,000名もの社員が参加し、実際にオフィスの外での業務を体験しました。

2018年には、トライアル参加者の声を反映させ、会社貸与の専用USBを使用して社員の私有パソコンでも業務ができる仕組みを整備しました。あわせて、一層利用しやすい制度とすべく、申請手続きの簡素化等も実施しています。こうした取組みにより、在宅勤務を経験したことのあ

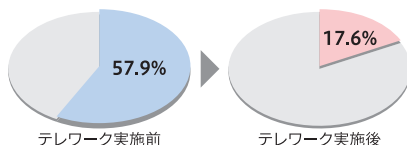
る社員は、2,000名を超える規模になりました。

体験することで不安や懸念が払拭、 業務を工夫し、生産性向上を実現

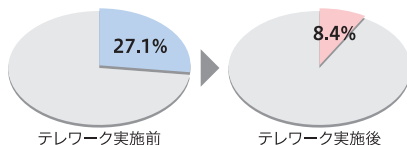
2017年のトライアルを行う際、全参加者を対象に、アンケートを実施しています。その結果をみると、在宅勤務実施前は様々な不安や懸念を抱いていたものの、実施後は杞憂だったことが分かります。例えば、「周囲とのやりとりで不安・問題がある」という声は、実施前は57.9%に上っていましたが、実施後は17.6%に減少しています。「自宅等では集中できない」という不安は、実施前の27.1%から実施後は8.4%まで下がっています。「まずは、やってみる」という考え方は、当を得ていたのだと思います。

在宅勤務時に行うことのできる業務は、当行の業務範囲が広いこともあり、それぞれの職場の裁量に任せています。アンケートによると、実際に在宅勤務中に行われている業務としては、企画書の作成や計数の取りまとめ、各種調査・分

■周囲とのやりとりで不安・問題がある



■自宅等では集中できない



析等の業務が多いようです。効果については、「視野の広い考え方・アイデアが浮かぶ」「効率的な仕事の進め方を考える良い機会になる」等、効率化・生産性向上を実感する声が目立ちます。実際に、在宅勤務実施者の72.4%が、「効率化効果があった」と回答しています。さらに、家族と夕食を共にできる喜びや介護しながらでも働ける可能性、通勤時間の削減による負担の軽減を挙げる声も寄せられています。会社側の視点で大きな効果と感じたことは、社員一人ひとりが自分の業務を棚卸しし、在宅勤務時にできる業務と会社で行う業務を切り分け、しっかりと段取りすることに目覚めたことです。自分の業務の中で在宅勤務に適したものを切り分けて集約させる等、「自らの仕事をマネジメントする力」が付き、結果的に生産性の向上につながる効果もあると感じています。



タブレット端末を使ってテレワークをしている様子

打合せや商談にもテレワークにより参加 本社内にサテライトオフィスも整備

在宅勤務者と会社にいる社員のコミュニケーションには、タブレット端末に搭載しているビデオ通話アプリを活用することができます。顔を見ながらのコミュニケーションが可能なので、臨場感のある打合せができます。この機能を活用して、会社の会議に在宅勤務者が参加する例もみられます。本社の担当者が地方のお客様や支店担当者との商談や打合せに、この機能を利用して参加することは、当行では日常の光景になっています。

また、本社内には、支店等から来た社員がサテライトオフィスとして使えるスペースを用意しています。現在、サテライトオフィスはこの本社内のものみですが、「お客様との商談後、最寄りの支店等で報告書を作成し、そのまま直帰するといった働き方ができるようになると良い」といった要望も社員から寄せられていますので、こうしたことにも対応できるよう、様々な方策について検討を進めていきたいと考えています。当行では、全ての社員が「働きやすさ」を感じながら長く活躍し、会社への貢献意欲や仕事へのモチベーションを高めていくことのできる職場作りを目指しています。そのために、社員一人ひとりが様々なライフイベントによる環境変化に応じて、効率的な働き方を自律的に選択できる環境と仕組みを整備していくことが重要と考えています。テレワークは、そのための有効な手段の一つと捉えており、今後も一層制度・インフラを充実させていきたいと考えています。

A

ADVICE

・・・ アドバイス



テレワーク導入にあたり、様々な不安が出てくると思いますが、当行のように「まずは、やってみる」という考え方で推進していくことが大事だと思います。アンケート結果でもみられるように、実際にやってみたら杞憂だったということも数多くあります。テレワークに理解のあるメンバーでチームアップし、色々なことにトライをする中で成功体験を積み上げ、テレワークの輪を広げていってください。

グローバル人事業務部 企画チーム 参事役 久保田 祥一 様



管理職の在宅勤務活用により 人事評価等の業務を効率化

株式会社北都銀行

- 本社所在地：秋田県秋田市中通3-1-41
- 代表取締役頭取：伊藤 新
- 従業員数：832名(2019年4月現在)
- 事業内容：普通銀行業務(預金・融資・外国為替・証券・信託代理業務)
- URL：<https://www.hokutobank.co.jp/>



既存のタブレット端末を活用し 新たな投資なしで、在宅勤務を開始

当行は、秋田県内を中心に85店舗を構える地方銀行です。従業員のライフ・ワーク・バランスの向上や、女性の活躍等を推進し、柔軟な働き方を目指す「働き方改革」に積極的に取り組んでいます。その一環で、2017年4月に在宅勤務を導入しました。

導入に当たっては、既存のタブレット端末を活用し、新たな設備投資はなく、在宅勤務を開始できました。タブレット端末は、もともと産前産後休業中の社員が離職せず復帰しやすいようにと、社内情報を共有することを目的に貸与していたものです。在宅勤務のできる業務を洗い出したところ、賞与評価や人事考課の業務が浮かび上がりました。そのため、まずは管理職から在宅勤務を始めました。週1回程度1日単位で事前申請書を所属長へ提出し、翌日に成果を報告します。導入後は、業務内容に縛りを設けず、現場で在宅勤務できる業務を判断する形で運用しています。現在は、リモートアクセスによりセキュリティを強化し、端末をタイピングがしやすいパソコンに切り替えました。パソコンは、各部署で2～3台程度を共用しており、お客様への資料提示といった営業時にも活用しています。行外からでも行内のイントラネットを利用できるため、ファイル共用も可能となり、在宅勤務のできる業務の幅を広げています。

集中して作業ができる在宅勤務 今後の課題は対象者の拡大

実際に在宅勤務を行ってみると、電話応対等で作業を中断されることがなく「集中して速やかに仕事ができた」という意見が多く挙がり、業務効率の向上が図れました。管理職の在宅勤務はコミュニケーション面で不安がありましたが、イントラネット上にある掲示板で情報共有が図れるようになっていたため、大きな問題は発生していません。一方で、行内の社員は、管理職不在時の業務への対応力が強化されるという副次的な効果もありました。

今後の課題は、在宅勤務対象者の拡大です。現金等の現物が伴う業務でのテレワークは物理的に難しいかもしれませんが、業務を見つめ直せば、営業情報の整理や取扱商品の目標数値設定等、様々な業務を在宅勤務に切り替えられるのではないかと感じています。そういった見直しを重ね、業務を効率化していけるよう社内啓発に取り組んでいこうと思います。そのためには、実



在宅勤務で資料を確認する様子

際に在宅勤務を行った者が課題をフィードバックし、それを改善してノウハウを積み上げ、行内に広げていくことで、地方銀行の新たな働き方を作っていくと考えています。

A

ADVICE

当行は既存デバイスを活用しながら、デバイスも業務範囲も少しずつ見直して、改良を重ねました。テレワークの制度化は、規程の作成・社員意識改革を共に走らせながら浸透させることが大切だと思います。



人事部 アシスタントマネージャー 加藤 孝 様



全社員で工夫しながらテレワークを活用 残業の大幅削減と営業利益向上を実現

岩井コスモ証券株式会社

- 本社所在地：大阪府大阪市中央区今橋1-8-12
- 代表取締役会長：沖津 嘉昭
- 従業員数：891名(2019年7月現在)
- 事業内容：金融商品取引業
- URL：<https://www.iwaicosmo.co.jp/>

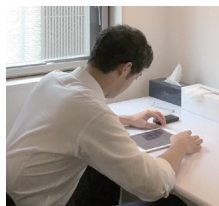


全営業担当へタブレットを支給 独自システムで営業効率が向上

当社は、専任担当者によるコンサルティングや情報提供が受けられる対面取引、運用アドバイザーがサポートするコール取引、自分のペースで運用できるネット取引を提供する証券会社です。2017年より生産性向上を目的に、経営陣からのトップダウンで働き方改革を推進し、まずは営業職を対象にテレワークを導入しました。テレワークに関する規則等は、特定の条件を設けず上長の承認により利用できます。子供の送迎や親の介護を理由に利用する社員のほか、テレワークの環境が整ったことで復職した社員もいます。また、営業担当全員にタブレットを支給し、モバイル勤務も行っています。今までは、新しく担当になったエリアのお客様を全部把握しきれず、訪問したお客様宅の近くに別のお客様がいることが分からず、機会損失が発生していました。そこで、タブレットで閲覧できるマッピングシステムを営業現場の声により導入しました。アポイントの取れたお客様宅を基軸に、近隣の別のお客様を一覧表示させることで、効率よくエリア営業ができるようになりました。突然の訪問でお客様が不在でも、名刺や資料を置いてくることで証跡が残り、関係構築に役立っています。このシステムにより訪問件数も増え、営業効率の向上を実感しています。さらに、サテライトオフィス勤務も活用することで移動時間の軽減にもつながっています。

時間外労働時間を63%減らし 営業利益は6.2%上昇

本部の部門においては、ICTの活用にも力を入れ、紙媒体の電子化やRPA(ロボットによる業務の自動化)の導入により入金等の作業を効率化しました。営業面では、タブレットに市況や商品の動画解説等を加える等、お客様満足度向上を推進。また、毎朝8時から出社して聞いていた最新の海外マーケット情報の解説を出勤途中でリアルタイム、又は録画で聞くことが可能になり、情報戦の業界で営業の強い武器になっています。さらに、お客様への支店長挨拶もWeb会議を活用することで、移動時間を効率化し、1日により多くのお客様と接触できるようにしています。これらの複合的な取組が功を奏し、2018年の時間外労働時間が前年比63%減少したにもかかわらず、営業利益は6.2%上昇、離職率も2.5%下がっています。社員に行ったテレワークに関するアンケートでは、「仕事への意欲が向上した」等の



サテライトオフィスで資料作成する様子

の声が挙がっています。今後は、本部部門を対象にしたテレワークの環境が少ないため、テレワークに適した業務を見定めながら、さらに活用範囲を広げていきたいと考えています。

ADVICE...アドバイス

経営層によるトップダウンだけではなく、現場の意見をフィードバックすること。テレワークを導入するには、スモールスタートから全社的な反響や効果を受け、検証しながら見直し、改善することがお勧めです。



営業企画部長 桐生 貴志 様



正社員を対象に在宅勤務を導入 多様な働き方を尊重した制度を模索

ライフネット生命保険株式会社

- 本社所在地：東京都千代田区麹町2-14-2 麹町NKビル5階
- 代表取締役社長：森 亮介
- 従業員数：146名(2019年3月現在)
- 事業内容：生命保険業
- URL：<https://www.lifenet-seimei.co.jp/>



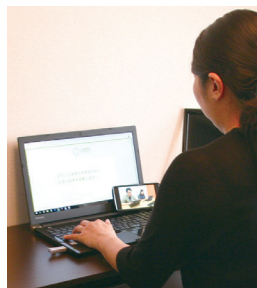
ダイバーシティを重視する経営陣と 社員の声を契機にテレワークを制度化

当社は、インターネットを主な販売チャネルとする生命保険会社です。拠点は東京都内の本社のみで、保険事務やコールセンターを含めて殆どの機能が本社内にあり、約150名が勤務しています。2008年に「子育て世代が安心して赤ちゃんを産み育てられる世の中にしたい」という思いを持って開業しましたので、社員においても子育て世代の働きやすい環境を作りたいというポリシーが経営層にあります。社員から在宅勤務を希望する声があり、2016年に複数部署で4か月間のトライアルを行い、2017年4月に規程を整えて制度化しました。週3回の在宅勤務を上限とし、対象は正社員です。生産性を検証しながら進めていくために、在宅勤務は四半期毎に申請し、承認された社員が利用できるようにしています。業務は自宅のパソコンから社内パソコンにインターネット経由でリモートアクセスするサービスを利用しています。その際、共有フォルダへのアクセス制限を設け、個人情報にはアクセスできないようにすることでセキュリティ性を確保しています。コミュニケーションにおいては、チャットツールも活用しています。

定期面談やアンケートでも効果を実感 活用しやすいフレキシブルな制度へ

当社では、在宅勤務を含む業務全般について働きやすさを確認するため管理職と社員による定期面談のほか、定期アンケートを実施しています。テレワークについては新幹線通勤や育児等、時間の制約がある社員から好評であり、それ以外の社員からは「作業スピードが上がった」等の生産性向上を実感する声も多く挙がっています。当社はダイバーシティを重視しており、多様な働き方を推進できるテレワークの有効性を実感しています。

今後は、モバイル勤務の導入や在宅勤務の利用に至っていない部署でも利用できるようにシステムやルールを更新する予定です。さらに、災害や国際的なイベントにより通勤が困難な場合に、申請・許可が無くてもテレワーク利用が可能といった、全社員がフレキシブルに活用できる制度にしていきたいと考えています。



在宅勤務中に資料を見ながらWeb会議を行う様子

ADVICE・・・アドバイス



個人情報扱う業務があるとテレワークの導入は難しく感じるかもしれませんが、在宅勤務でできる業務を月1回実施してみるといったスモールスタートの方法もあると思いますので、経営陣と社員が意見を交わすことが大事です。

人事総務部 人事担当マネージャー 関根 和子 様



組織風土改革を目指して導入 事業継続の観点からも在宅勤務の有効性を実感

アクサ損害保険株式会社

- 本社所在地：東京都台東区寿2-1-13 偕楽ビル
- 代表取締役社長：ハンス・プランケン
- 従業員数：903名(2019年3月現在)
- 事業内容：損害保険業
- URL：https://www.axa-direct.co.jp/

在宅勤務



生産性向上



通勤困難者



BCP対策

ボトムアップ型の組織を目指し 自律性が求められる在宅勤務に注目

当社は、自動車保険やバイク保険、ペット保険を取り扱う通販型の損害保険会社です。コールセンターがいわゆる「現場」としてお客様からの申込み受付や事故対応、問合わせ対応を行っています。テレワークの導入は、単に社員のライフワーク・バランスの向上を目指すだけでなく、当社がお客様に革新的なサービスを提供するために継続的に取り組んでいるトランスフォーメーション(変革)の一環として実施しました。在宅勤務は、社員自らが業務内容に適した働き方や時間管理を行うという自律性が求められます。新たなボトムアップ型の組織を目指す中で、一人ひとりの社員がオーナーシップを持つ等、意識改革にも効果的と考え、2018年4月からトライアルを開始し、同年11月に規程を定めて制度化しました。

育児や介護等、家庭の事情の有無に関わらず、在宅勤務に適した仕事であれば、上司の承認をもって誰でも週2回を上限として利用できます。最初に在宅勤務制度利用の申請を行ってもらい、VPNトークン(利用者認証アプリ)を配布します。都度の利用に関しては臨機応変に行えるようにしており、例えば当日電車が止まった場合は口頭で在宅勤務に変更することも可能です。書類を扱う事故対応の部署等、物理的に在宅勤務が難しい業務もありますが、ペーパーレス化

のプロジェクトが進行中で、会社としては全社員で新しい働き方を一緒に作り上げていくことを目指しています。



在宅勤務中の社員とのWeb会議の様子

ソフトフォンの導入により 会社でも自宅でも外線の受発信が可能に

当社では、在宅勤務導入の少し前から会社のパソコンを使ってインターネット経由で受発信できるソフトフォンを導入しており、外線電話もネットワークにつながっていれば会社にいるときと同じように対応することができるようになりました。2018年初頭に福井県が記録的な大雪に見舞われた際、交通網が完全に麻痺したことで、当社のコールセンターが大きな影響を受けました。その時は他部署も協力して対応に尽力しましたが、それでも電話がつながりにくい状況はなかなか解消されず、お客様には大変ご迷惑をお掛けしてしまいました。自宅で業務ができる環境は、コールセンターの事業継続の観点からも非常に重要であると考えます。また、災害時における事業継続の訓練としての有効性も実感しています。

ADVICE・・・アドバイス



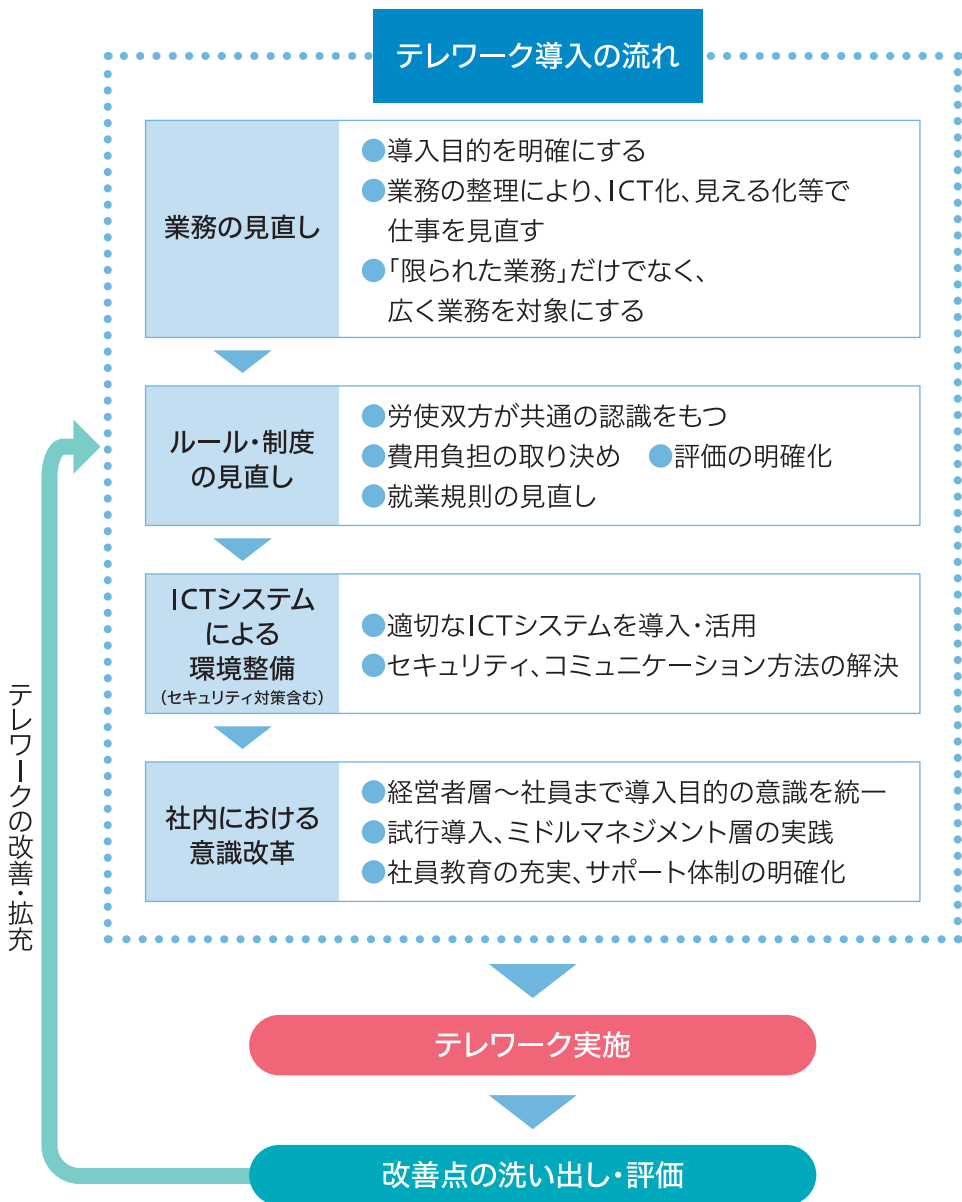
テレワーク制度を一律的に「社員のため」とプロモーションするよりも、課題解決やビジネスの持続性等、職場や職種に適合するソリューションとして提案できると浸透しやすいと思います。

人事本部 人事企画部 マネージャー
ダイバーシティ&カルチャー変革担当
村松 栄子 様



Telework 導入プロセス

テレワークの導入は、すぐに全社に導入するよりも、まずはテストやスモールスタートで始めて検証を繰返し、自社に合ったテレワークを見極めてから全社に導入するのが、成功のポイントです。



業務の見直しのポイント

テレワークの導入目的を明確にし、業務内容を整理します。業務にかかる時間、使用する書類、使用するシステムやICTツールは何か、業務のコミュニケーション量はどれくらいか等、業務を洗い出します。まずは、現在の業務を〈テレワークができる業務〉〈テレワークが今は実施できない業務〉〈テレワークが実施できない業務〉に分け、具体的にテレワークの対象となる業務を把握してから、トライアル(試行導入)で検証し、さらに見直しを行います。

業務の洗い出しのチェックポイント

- 業務にどれくらい時間がかかるか
- 業務で使用する書類はあるか、その書類は紙か電子ファイルか
- テレワーク実施可能なシステムやツールが揃っているか
- 業務上で取り扱う個人情報はあるか
- 業務は何人で行うか、関係者とのやり取りの頻度

業務の見直し例

現在の業務を下記に振り分け検討

テレワークができる業務

- 入力業務
- データの修正
- 資料作成
- 企画等の思考する業務



テレワークが今は実施できない業務

- 資料の電子化によってできるようになる業務
- 会議、打合せ、社外との調整などコミュニケーション環境の整備によってできるようになる業務

テレワークが実施できない業務

- 機械の操作や配送等現地での作業や確認が必要な業務
- 接客など直接コミュニケーションが必要な業務
- 特殊な機械や道具が必要な業務

Telework 導入プロセス

ルール・制度の見直しのポイント

一日の業務の流れに沿って必要項目を整理します。テレワークをする場合の社内での申請については、頻度、条件を明確にし、申請方法についても定めます。出勤の記録について、タイムカードや入室システムで管理していたものをどのように記録するのか等、具体的にルール・制度化を行い、就業規則の一部として「テレワーク勤務規程」を作成します。就業規則を新たに作成又は変更のいずれの場合も所轄労働基準監督署へ届け出ることが必要です。

〈例〉

一日の業務の流れから制度の見直しを行う

申請	頻度、事由についてのルール(週・月単位、育児・介護等)を明確にして申請
開始	メール、スケジューラー、電話 開始連絡と承認行為
勤務	プレゼンス(連絡可、取込中、外出等) 業務システム
終了	メール、スケジューラー、電話 終了連絡と承認行為(時間外勤務のルール等)

明確にしておく必要があること

送迎、休憩、来客、恒常、突発事項等による業務中断の取扱い

「就業規則」の一部として「テレワーク勤務規程」を作成

労務管理の留意事項

在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス勤務のいずれのテレワーク時においても労働基準法は適用されます。自宅でのテレワークについては次の事項に留意が必要です。

労働条件の明示	労働契約締結に際し、在宅勤務の場合には、就業場所として従業員の自宅を明示する必要があります。
労働時間の把握	労働時間を適正に管理するため、従業員の始業・終業時刻の確認、記録が必須です。
業績評価・人事管理等の取扱い	出社する従業員と異なる制度を用いる場合、内容を説明しておく必要があります。就業規則の変更も必要です。
通信費・情報通信機器等の費用負担	費用負担は、あらかじめ決めておく必要があります。なお、在宅勤務等を行う従業員に通信費等の費用負担をさせる場合には、就業規則に規定する必要があります。
社内教育の取扱い	在宅勤務等を行う従業員について、社内教育や研修制度に関する定めをする場合、就業規則に規定が必要です。

ICT環境構築・セキュリティ対策のポイント

ICT環境の整備は、会社全体のシステム移行が伴う場合を除き、現在のシステムを活用したテレワーク用のICT環境を作ります。企業内で端末や回線、サーバーを管理するのは情報関連の部署です。そうした担当者と一緒に内容を確認しながら、検討を進める必要があります。また、セキュリティ対策に当たっては、ICT環境整備と同時進行して進め、ルールによる対策や技術的、物理的な側面から総合的に行うことが求められます。

ICT環境の導入手順

導入手順の例としては、下記が考えられます。

- ①現在のICT環境の確認
- ②テレワーク環境の方式選択・各種ツールの選択
- ③導入に必要な期間の確認
- ④導入中の業務の停滞箇所・要調整の確認
- ⑤導入期間の全社周知(システムの利用に関する従業員向け研修)
- ⑥システム導入～システムの実際の稼働

セキュリティ対策の3つのポイント



ルールによるセキュリティ対策

- 業務を行う上で遵守すべきセキュリティの考え方をまとめたセキュリティガイドラインの策定
- 従業員研修によるガイドラインやルールの遵守・浸透



技術的なセキュリティ対策

- 本人認証や端末認証によるアクセスの管理・制限
- 暗号化による紛失や盗難へのリスク対策
- ウイルス・不正アクセスへの対策



物理的なセキュリティ対策

- 入退出管理による盗難防止
- 書類や端末の施錠管理
- のぞき見対策による情報漏洩の防止



東京テレワーク推進センター

〒112-0004 東京都文京区後楽二丁目3番28号
K.I.S飯田橋ビル6階

営業時間：平日9時～17時(国民の祝日、年末年始を除く)

最寄駅 飯田橋駅	都営大江戸線「C3出口」より徒歩2分 JR中央総武線「東口」より徒歩4分 東京メトロ東西線「A1出口」より徒歩4分
TEL	03-3868-0708
Mail	info@tokyo-telework.jp
web	https://www.hataraku.metro.tokyo.jp/madoguchi/telework-center/



令和元年10月発行
編集・発行/TOKYOライフ・ワーク・バランス推進窓口
〒112-0004 東京都文京区後楽二丁目3番28号 K.I.S飯田橋ビル6階
TEL:03-3868-3401

印刷物規格表第1類

印刷番号 (31) 164



この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。

©東京都2019 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。